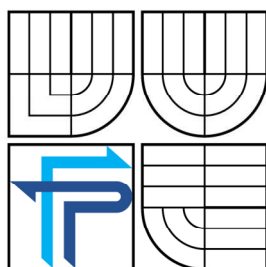


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **STUDIE ŘÍZENÍ SKLADOVÁNÍ V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI**

THE STUDY OF STORAGE MANAGEMENT IN BUSINESS FIRM

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR  
**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**EVA HOLAKOVSKÁ**  
prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2008

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Holakovská Eva**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Studie řízení skladování v obchodní společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Study of Storage Management in Business Firm**

Pokyny pro vypracování:

Popis podnikání v obchodní společnosti se zaměřením na skladovací činnosti  
Vymezení problému a cíle práce  
Vyhodnocení teoretických východisek práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Seznam odborné literatury:

- CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Přel. Prokeš R., Praha Management Press 2000, 166s. ISBN 80-7261-007-4
- JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 1. a 2. část. 2. přepr. a dopl. vyd., Brno VUT v Brně, FP 2006, s. 130, ISBN 80-214-3128-8
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 1. vyd. Praha Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha Computer Press 2000, 589s. ISBN 80-7226-221-1

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá uzavřením lokálního skladu společnosti Nokian Tyres s.r.o. a s tím souvisejícími procesy. Zaměřuje se zejména na vlastní průběh celého procesu a hodnotí důsledky a dopady tohoto strategického rozhodnutí, zejména s ohledem na udržení kvality zákaznického servisu společnosti.

## **Annotation**

The Bachelor's thesis describes closing down of the local warehouse which belongs to Nokian Tyres s.r.o. The focus is especially on the process of warehouse closing down and evaluates consequences and results of this strategic decisions with regards to the keeping quality of the customer service performance.

## **Klíčová slova:**

Logistika, Sklad, Uzavření skladu, Zákaznický servis, Distribuce, Outsourcing

## **Key words:**

Logistics, Warehouse, Warehouse closing down, Customer service, Distribution, Outsourcing

**Bibliografická citace mé práce:**

HOLAKOVSKÁ, E. *Studie řízení skladování v obchodní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 50 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 16. května 2008

.....

Podpis

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>9</b>
1.1 HISTORICKÉ MILNÍKY SPOLEČNOSTI NOKIAN TYRES PLC.....	9
1.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI NOKIAN TYRES S.R.O.....	10
1.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI NOKIAN TYRES S.R.O. ....	10
1.4 SPOLEČNOST VE SVĚTĚ.....	12
1.5 VIANOR .....	13
1.6 SORTIMENT SPOLEČNOSTI.....	13
1.7 VÝVOJ PRODUKTŮ .....	14
<b>2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY V OBLASTI LOGISTIKY A SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ .....</b>	<b>15</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU LOGISTIKA .....	15
2.2 CÍLE LOGISTIKY .....	17
2.3 ČLENĚNÍ LOGISTIKY .....	19
2.4 LOGISTICKÉ NÁKLADY .....	20
2.4.1 Úroveň zákaznického servisu.....	21
2.4.2 Převážné náklady.....	22
2.4.3 Náklady na udržování zásob a skladovací náklady.....	22
2.4.4 Náklady na informační systém .....	23
2.5 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ.....	23
2.6 ZÁKAZNICKÝ SERVIS .....	25
<b>3 POPIS SITUACE A CÍLŮ, KTERÝCH MÁ BÝT DOSAŽENO .....</b>	<b>28</b>
3.1 STAV DO PROSINCE 2007 .....	28
3.2 STAV OD LEDNA 2008.....	30
<b>4 ŘEŠENÍ PROBLÉMU .....</b>	<b>33</b>
4.1 PROJEKTOVÝ TÝM .....	33
4.2 DATOVÝ MOST.....	35
4.3 UZAVŘENÍ SKLADU.....	37
4.4 DISTRIBUCE.....	39
4.5 OSTATNÍ.....	40
<b>5 KLADY A ZÁPORY UZAVŘENÍ AREÁLU V JESENICI.....</b>	<b>42</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>48</b>
PŘÍLOHA Č. 1: ZPŮSOB SKLADOVÁNÍ V EJPOVICKÉM SKLADU .....	49
PŘÍLOHA Č. 2: PŘEVOZ PNEUMATIK V KLECÍCH.....	50

## Úvod

Pracuji ve finské obchodní společnosti Nokian Tyres na pozici manažera logistiky. Mezi hlavní úkoly příslušející mé pozici patří zodpovědnost za organizaci logistiky, skladové hospodářství a implementace softwarového nástroje Oracle R12, ve kterém společnost zpracovává skladové hospodářství od 1. května 2008.

Společnost Nokian Tyres s.r.o. (Nokian Tyres Česká republika) do konce minulého roku využívala vlastní skladovací prostory, ve kterých držela operativní i strategickou zásobu zboží určeného k distribuci v rámci České republiky. Tento vlastní sklad byl z hlediska distribuce zboží po ČR poměrně velmi vhodně situován na Praze západ v blízkosti dálnice D1. I přesto bylo finským vedením společnosti v loňském roce rozhodnuto, že společnost již nadále nebude využívat vlastní skladovací prostory a že bude i zákazníkům v České republice distribuovat zboží z centrálního skladu pro celou střední Evropu, který se nachází v Ejpovicích u Plzně. Tím dojde k centralizaci skladování společnosti do jednoho místa.

Skladování a distribuce zboží pro střední Evropu je zajišťováno na bázi outsourcingu externí společností Geis, v jejíchž prostorách v Ejpovicích je centrální sklad umístěn.

Vzhledem k tomu, že uzavření vlastního skladu a přesun veškeré operativy spojené se skladováním na externí společnost je poměrně značný zásah do chodu společnosti, který vyžaduje enormní úsilí všech zúčastněných subjektů, rozhodla jsem se tento proces zpracovat v rámci mé bakalářské práce. S přestěhováním skladu jsou totiž spojeny značné nároky na změnu směřování veškeré logistiky, na zajištění funkčnosti všech potřebných softwarových nástrojů, na zajištění kontinuity v zásobování českých zákazníků a v neposlední řadě na organizaci samotného skladování. Ve své práci se dále pokusím postihnout veškeré či alespoň podstatné změny, výhody a nevýhody, které sebou tento nový způsob skladování a distribuce zboží přináší.



## 1 Charakteristika podniku

Společnost Nokian Tyres je největší výrobce pneumatik ve Skandinávii a světově jediný expert na pneumatiky vhodné do severských klimatických podmínek. Firma se orientuje na výrobu letních a zimních pneumatik pro osobní vozy, pneumatiky pro nákladní auta a různou těžkou mechanizaci a dále protektorovací materiál. Vedení společnosti se nachází ve finské Nokii. Dceřiné společnosti jsou v Norsku, Švédsku, Švýcarsku, Německu a v České republice. Dále má evropskou síť distributorů. Ke koncernu Nokian Tyres patří největší skandinávský pneumatikářský řetězec Vianor, který má celkem 366 prodejných poboček. V celosvětovém měřítku má společnost okolo 3400 zaměstnanců. Sídlo firmy je ve Finsku ve městě Nokia.



Nokian Tyres plc

### 1.1 Historické milníky společnosti Nokian Tyres Plc.

<b>1846</b>	R.W. Thomson vynalezl pneumatiku
<b>1886</b>	První automobil se spalovacím motorem
<b>1898</b>	Založení Suomen Gummitehdas Osakeyhtiö (Finský gumárenský závod a.s.)
<b>1904</b>	Založení závodu v Nokii, Finsko
<b>1920</b>	Výroba cyklistických pneumatik
<b>1932</b>	Počátek výroby automobilových pneumatik
<b>1936</b>	První zimní pneumatika Hakkapeliitta
<b>1945</b>	Otevření nového pneumatikářského závodu v Nokii
<b>1968</b>	Rozšíření pneumatikářského závodu ve městě Nokia
<b>1981</b>	Rozšíření pneumatikářského závodu za hranice města Nokia
<b>1988</b>	Založení Joint Venture podniků Nokian Renkaat Oyj
<b>1995</b>	Záznam na burze cenných papírů v Helsinkách, Nokian Tyres Limited

- změněno na Nokian Tyres Plc
- 1998** Expanze pneumatikářského závodu do Švédska a Litvy
- 1999-2000** Vytvoření vlastní sítě prodejen ve Finsku a Estonsku nazvané Vianor
- 2002** Nové logistické centrum ve městě Nokia
- 2005** Sítě Vianor expandovaly do Ruska a Švédska  
Otevřena nová továrna ve městě Vsevolozhsk, Rusko  
Založení dceřiné společnosti v České republice
- 2006** Založení dceřiné společnosti na Ukrajině
- 2007** Založení dceřiné společnosti v Kazachstánu  
Vianor expanduje do Švýcarska
- 10/2007** Podepsána smlouva na novou továrnu v Kazachstánu

## **1.2 Základní údaje o dceřiné společnosti Nokian Tyres s.r.o.**

- Název: Nokian Tyres s.r.o.
- Sídlo: Dolní Jirčany, Jesenická 331, okres Praha-západ, PSČ 252 44
- Provozovna: V Parku 22, Praha 4 – Chodov, PSČ 148 00
- IČO: 457 94 375
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
Realitní činnost  
Skladování zboží a manipulace s nákladem
- Jednatel: Monika Engel  
Rami Sakari Helminen  
Kari-Pekka Laaksonen
- Společníci: Nokian Renkaat Oyj, Pirkkalaistie, 37100 Nokia, Finská republika
- Základní kapitál: 100 000 Kč
- Den zápisu do OR: 16. 7. 1992
- Založení společnosti: ověřeným notářským zápisem ze dne 25. 6. 1992

## **1.3 Historie společnosti Nokian Tyres s.r.o.**

16. července 1992 byla do obchodního rejstříku zapsaná společnost **Anděl Export-Import spol. s r.o.** Tato společnost byla výhradním dovozcem finských pneumatik Nokian do České republiky. Společnost sídlila nejprve v Praze 4. Záhy byl v Jesenici u Prahy postaven sklad s administrativním zázemím, ve které má Nokian Tyres s.r.o. sídlo dodnes. Dále měla společnost od roku 1997 pronajat sklad v Jihlavě, jenž byl v roce 2006 uzavřen.

7. července 2005 byla podepsána smlouva, na základě které se Nokian Tyres Plc. stal majoritním vlastníkem společnosti Anděl Export-Import spol. s r.o., a vznikla dceřiná společnost Nokian Tyres s.r.o. Tímto taktickým krokem si značka Nokian získává výhodnou pozici pro dynamický rozvoj na trhu střední Evropy, atraktivní oblasti se stále rostoucím odbytem pneumatik. Cílem finského výrobce bylo najít strategické umístění pro své centrální sklady v srdci Evropy.

Česká republika byla vybrána pro svou výhodnou polohu a také díky kapacitě skladových zásob v Jesenici.

Společnost Anděl Export-Import si stála na trhu velice dobře, o čemž svědčí i fakt, že v roce 2004 činily tržby přibližně 187 milionů Kč. V současné době pokrývá společnost Nokian Tyres v České republice 4% trhu v prodeji zimních pneumatik a řadí se tak na 9 místo mezi konkurencí.<sup>1</sup> Může se zdát, že to není příliš mnoho, ale místní společnosti zabývající se výrobou a prodejem pneumatik mají velice silné zázemí a tradici. Přesto se pneumatiky Nokiany pomalu dostávají do povědomí českých spotřebitelů.

---

<sup>1</sup> Ve Skandinávii činí podíl v prodeji zimních pneumatik téměř 45% celkového trhu a řadí se tak na první místo.

## 1.4 Společnost ve světě

### Továrny

Společnost Nokian Tyres Plc. vlastní dvě továrny – první ve městě Nokia (Finsko) a druhou ve městě Vsevolozhsk (Rusko). Továrnu v Nokii nelze více rozšířit, protože je z jedné strany obklopena silnicí, z druhé strany jezerem (viz obr. 1.1). Z tohoto důvodu vedení společnosti rozhodlo o výstavbě nové továrny. Z nedostatku místa musely být i distribuční a skladové prostory vystavěny v jiné lokalitě. Proto se nachází cca 15 km od městečka Nokia.

Společnost si nechává pneumatiky dále vyrábět v továrnách v Indonésii, Číně, Indii, USA, ve Španělsku a na Slovensku.



*Obrázek č. 1.1 Továrna a sídlo společnosti Nokian Tyres Plc. ve městě Nokia, Finsko*

### Obchod

Klíčovými prodejními oblastmi jsou regiony, které mají podobné geografické podmínky jako skandinávské země. Zde je díky drsnému klimatu (dlouhé tuhé zimy s velkým množstvím sněhu, celoročně velmi proměnlivé počasí) a specifickému geografickému členění (horské oblasti, husté lesní porosty) obrovský odbytový potenciál na hlavní komoditu společnosti – zimní pneumatiky.

## Zákazníci

Mezi klíčové skupiny zákazníků patří velkoobchody, pneuservisy a dlouhodobě spolupracující a loajální distributoři, kteří prodávají naše zboží v těch zemích, kde nemá Nokian Tyres své vlastní obchodní zastoupení. Mezi další velice významné zákazníky patří síť prodejen Vianor.

### 1.5 Vianor



Nokian Tyres je 100% vlastníkem prodejního řetězce Vianor, který tvoří největší síť obchodů s pneumatikami ve Skandinávii. Vianor se skládá z 366 obchodů (stav k 31. 12. 2007) ve Finsku, Švédsku, Norsku, Rusku, Estonsku, Litvě, Švýcarsku, Kazachstánu a USA. V současné době probíhá akvizice Vianoru i v České republice a do konce roku 2008 by zde mělo být kolem 15 pneuservisů pod touto značkou.

Vianor zaměstnává více než 1000 zaměstnanců. Všechny obchody Vianor mají stejný vzhled a stejný sortiment výrobků.

Sítě Vianor nabízí široké spektrum produktů souvisejících s auty a pneumatikami. V těchto obchodech jsou k dispozici zimní a letní pneumatiky od různých výrobců (např. Nokian, Bridgestone, Michelin) jak pro osobní, tak i nákladní auta a příslušenství. Další oblastí, kterou se Vianor zabývá, je tzv. „tyre hotel“, tzn. přezutí aut a uskladnění mimo sezónních pneumatik.

### 1.6 Sortiment společnosti

- Osobní pneumatiky
- SUV / 4x4
- Lehké nákladní pneumatiky
- Pneumatiky pro nákladní vozy a autobusy



- Protektorovací materiál<sup>2</sup>
- Speciální pneumatiky<sup>3</sup>

Společnost Nokian Tyres se soustředí zejména na výrobu zimních pneumatik, které tvoří téměř 70% celkové produkce.

## 1.7 Vývoj produktů

Společnost ročně vynakládá 2,5% obrátu na vývoj nových produktů. To zejména souvisí s nutností zajistit bezpečnost jízdy za jakýchkoli podmínek.

Jelikož vlastnosti pneumatiky zaručují plynulou bezpečnost jízdy dopravním prostředkem, je jim věnována zvláštní pozornost.

Vývoj nové pneumatiky je velice náročný, protože se neustále hledají nové suroviny a komponenty. Takovýto proces trvá například u pneumatik pro osobní vozy 2 – 4 roky.

Při vývoji nových produktů společnost využívá laboratorní testy, testy v reálných, těžkých, náročných a měnících se podmínkách. Pro zkoušky zimních pneumatik má společnost vlastní testovací centrum na severu Finska v Ivalu. Letní pneumatiky jsou zkoušeny ve městě Nokia.

---

<sup>2</sup> Při protektorování se odřený běhoun pláště vymění za nový a tím se prodlouží životnost pneumatiky.

<sup>3</sup> Speciální pneumatiky se používají pro zemědělské, lesnické a důlní stroje a jinou těžkou techniku.

## 2 Teoretické přístupy v oblasti logistiky a skladového hospodářství

### 2.1 Vymezení pojmu logistika

Logistika je vědní obor, který se zabývá fyzickými toky zboží či jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli a informačními toky v písemné nebo ústní podobě. Mezi toky proudící v logistice zahrnujeme toky zboží, peněz a informací.<sup>4</sup>

Logistika je souborem činností, jejichž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě a se správnými náklady.<sup>5</sup>

Logistika se ale rovněž zabývá toky výše uvedených veličin uvnitř jednotlivých firem, a to včetně různých systémů skladování zásob. Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady. Vzhledem k tomu, že u průměrného podniku náklady na skladování činí okolo 20% obrátu firmy, je tento obor velmi významný. Aby se náklady snížily ještě více, uplatňuje se někdy metoda *Just in time* – dodávky jsou uskutečněny přesně v okamžiku, kdy jich je zapotřebí.<sup>6</sup>

#### Definice logistiky

V průběhu několika posledních desetiletí se formoval názor na logistiku a zde uvádím několik definic:

*Souhrn činností, kterými se utvářejí, řídí a kontrolují všechny pohybové a skladovací pochody. Souhrou těchto činností mají být efektivně překlenuty prostor a čas.*

PFOHL, H. CH.: Logistik systeme Betriebswirtschaftliche Grundlagen.

Berlin, Springer 1985

---

<sup>4</sup> STEHLÍK, KAPOUN, s. 26

<sup>5</sup> STEHLÍK, KAPOUN, s. 27

<sup>6</sup> SIXTA, MAČÁT, s. 44

*Věda používá pojem logistika pro systémovou teorii zahrnující všechny procesy, které slouží k překonávání prostoru a překlenutí času libovolných objektů – logistika je plánování potřeby, výkonu, času a prostoru, jakož i řízení a provádění plánovaných materiálových toků při hledání nákladového optima.*

RUPER, P. – SCHEUCHZER, R: Lager – und Transport logistik,  
Zurich, Verlag Industrielle Organization 1988

Vzhledem k tomu, že logistika nalezla nejdříve uplatnění v USA, uvedu ještě definici logistiky americké logistické společnosti „Council of Logistics Management“ – CLM ze začátku 60. let minulého století:

*„...proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“*

### Vznik a vývoj logistiky

Potřeba organizovat zásobování a jeho toky vzešla jako první v armádě. Jisté náznaky se objevily již ve starověkém Řecku, Římě a Byzancii. Existovali důstojníci s titulem Logistikas, kteří byli zodpovědní právě za zásobování. V moderním válečnictví se důležitost logistiky ukázala naplno. Frontu bylo nutné neustále zásobovat střelivem, potravinami, lidmi a zbraněmi.

Po skončení druhé světové války opustilo americkou armádu velké množství vojáků, kteří měli zkušenosti z logistiky. Navíc zde byl velký přebytek přepravního materiálu a strojů sloužících k jeho přepravě. Propuštění vojáci hledali uplatnění v civilním sektoru, což představovalo významný impuls k masovému rozvoji logistiky v 50. letech v USA.



## Poslání logistiky

Podniková logistika si stanovuje logistické cíle tak, aby se maximalizovalo řízení materiálových toků při minimálních nákladech. Z těchto cílů vyplývají tři základní faktory, za jejichž plnění je zodpovědný logistický management:

- Opatřování (zásobování výroby materiálem)
- Integrované plánování potřeb, které vychází z výroby a trhu
- Fyzická distribuce (rozdělování zboží)

## 2.2 Cíle logistiky<sup>7</sup>

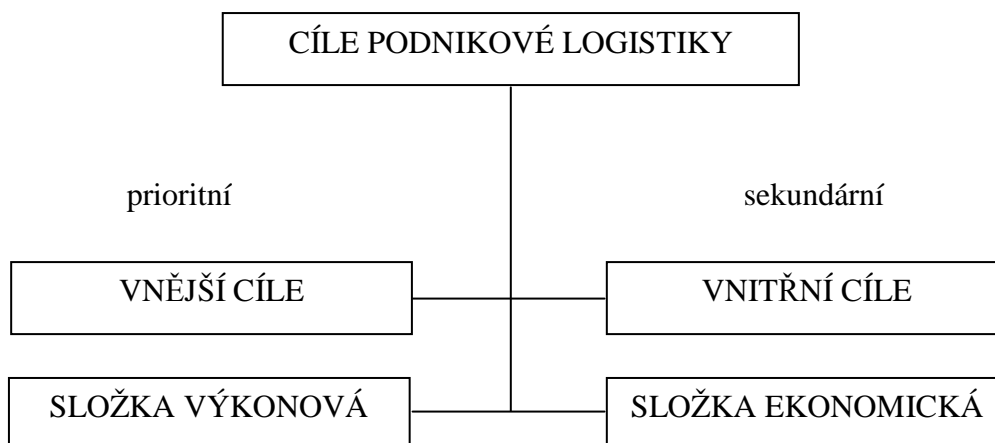
Cíle logistiky vycházejí z **podnikové strategie**<sup>8</sup> a zároveň musí brát v úvahu přání a potřeby zákazníků, jelikož zákazník je nejdůležitější článek logistického řetězce a u zákazníka také tento řetězec končí.

Hlavní kritéria pro dělení cílů logistiky jsou oblast působnosti (vně nebo uvnitř podniku) a způsob měření výsledků (výkonem nebo ekonomickým vyjádřením).

---

<sup>7</sup> SIXTA, MAČÁT, s. 35 – 44

<sup>8</sup> Vypracování *podnikové strategie* je jedním z úkolů vrcholového managementu. Tato strategie by měla začít zpracováním analýzy okolí podniku, kde je třeba věnovat pozornost zákazníkům, konkurenci, dodavatelům a dalším obchodním partnerům, legislativě a zdroji pracovní síly, a poté *analýzy podniku samého*, která je zaměřena na výroby, služby, distribuci, prodej, skladování. Podnikovou strategii je nutno plánovat na více let dopředu (většinou 3 až 5) a je nutné ji alespoň jedenkrát do roka zhodnotit, popřípadě aktualizovat.



Obr. 2.1 Dělení a priorita cílů logistiky<sup>9</sup>

Z obrázku 4.1 vyplývá, že nejdůležitější cíle, tedy prioritní, jsou vnější a výkonové a až pak je zaměřena pozornost na sekundární cíle logistiky, tedy na vnitřní a ekonomické cíle.

*Vnější* logistické cíle se zaměřují na uspokojování přání zákazníků, kteří je uplatňují na trhu. Do této skupiny můžeme zařadit například:

- Zvyšování objemu prodeje
- Zkvalitnění logistických služeb
- Zkracování dodacích lhůt

*Vnitřní* cíle logistiky se orientují na snižování nákladů, jedná se zejména o náklady:

- Na zásoby
- Na dopravu
- Na výrobu
- Na skladování

*Výkonové* cíle logistiky zabezpečují určitou (optimální) úroveň služeb pro určitého zákazníka tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a kvalitě na správném místě a ve správném okamžiku.

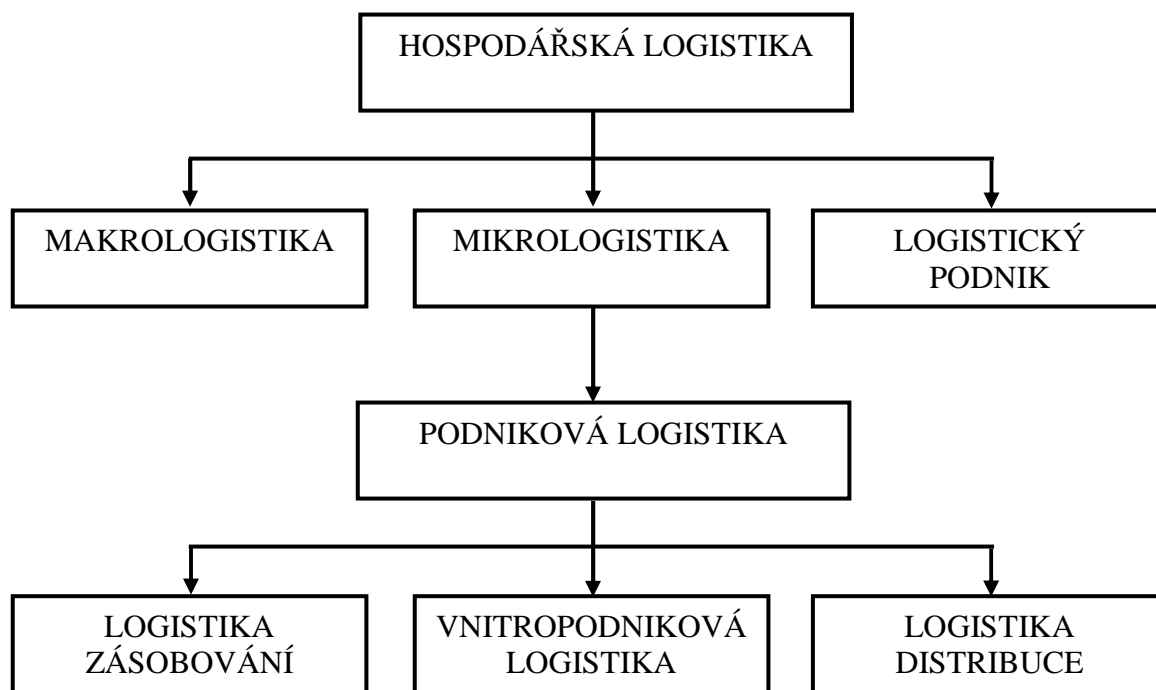
---

<sup>9</sup> SIXTA, MAČÁT, s. 42

*Ekonomickým cílem logistiky je zajištění výše uvedených služeb poskytovaných zákazníkovi s přiměřenými náklady. V praxi obvykle vyšší úroveň nákladů dává naději na větší zájem zákazníků, současně však zvyšuje náklady, které na zákazníky působí opačně. Proto je ekonomickým cílem zajistit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten zaplatit za poskytovanou kvalitu.*

## 2.3 Členění logistiky<sup>10</sup>

Logistiku můžeme členit z různých pohledů – z pohledů odborníků nebo dle hospodářských zájmů. Nejběžnější hledisko členění jsou uvedena na obrázku 4.2



Obr. 2.2 Dělení logistiky

*Makrologistika se zabývá logistickými řetězci potřebnými pro výrobu určitých výrobků, těžbou surovin počínaje, dodáním zákazníkům konče. Její rozsah je tedy mimo podnik, někdy i mimo stát.*

<sup>10</sup> SIXTA, MAČÁT, s. 45 – 50

*Mikrologistika* sleduje logistický systém uvnitř určité organizace nebo její části.

Zvláštní skupinou logistiky je *logistický podnik*, který realizuje převážnou část logistických řetězců vně určité organizace – realizace propojení mezi dodavatelem a zákazníkem.

Náplní podnikové logistiky je usměrnit všechny logistické procesy ve výrobním podniku. Jedná se tedy o následující činnosti:

- Nákup základního i pomocného materiálu, polotovarů i dílčích výrobků od subdodavatelů (*logistika zásobování*)
- Řízení toku materiálu podnikem (vlastní výrobní logistika – *vnitropodniková logistika*)
- Dodávky výrobků zákazníkům (*logistika distribuce*)

## 2.4 Logistické náklady<sup>11</sup>

Logistické náklady členíme podle vybraných logistických výkonů (činností). Uvedu hlavní logistické činnosti i s jejich anglickými ekvivalenty, jelikož se s nimi můžeme často setkat zejména u zahraničních společností:

- Zákaznický servis – Customer service
- Prognózování (plánování) poptávky – Demand forecasting (planning)
- Řízení stavu zásob – Inventory management
- Logistická komunikace – Logistics communications
- Manipulace s materiálem – Material handling
- Vyřizování objednávek – Order processing
- Balení – Packaging
- Podpora servisu a náhradní díly – Parts and service support
- Stanovení místa výroby a skladování – Plant and warehouse site selection
- Pořizování (nákup) – Procurement
- Manipulace s vráceným zbožím – Return goods handling

---

<sup>11</sup> SIXTA, MAČÁT, s. 85 – 93

- Zpětná logistika – Reverse logistics
- Doprava a přeprava – Traffic and transportation
- Skladování – Warehousing and storage

Pro efektivní řízení logistických nákladů musíme brát v úvahu všechny výše uvedené logistické činnosti. Tyto činnosti se mohou navzájem ovlivňovat, tzn. snížení nákladů v jedné oblasti může vyvolat zvýšení nákladů v oblasti jiné.<sup>12</sup>

Logistikou s nejmenšími celkovými náklady rozumíme takový stav, kdy při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizujeme součet všech logistických nákladů. O výši zásob bychom měli rozhodovat na základě znalostí nákladů na udržování zásob, celkových nákladů logistického systému a potřebné strategie zákaznického servisu. Zde proti sobě ale stojí dvě samostatná oddělení:

- Marketing – usiluje o rozdělení zdrojů v rámci marketingového mixu tak, aby byla maximalizována rentabilita podniku
- Logistika – usiluje o minimalizaci celkových nákladů při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu

Mezi nejdůležitější logistické činnosti, které významně ovlivňují logistický nákladový proces, patří:

- Úroveň zákaznického servisu
- Převážné náklady
- Náklady na udržování zásob a skladovací náklady
- Náklady na informační systém

#### 2.4.1 Úroveň zákaznického servisu

Spokojenost zákazníků je závislá na úrovni poskytovaného **zákaznického servisu**. Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Dobré služby vedou ke spokojenosti zákazníků a tato spokojenost má vliv na celkový marketingový proces.

---

<sup>12</sup> Problematice logistických nákladů (zejména zásob) se věnuje článek Plánování dodavatelského řetězce uveřejněný v časopise Logistika, 3 – 08 (autor článku neuveden)

Logistika zabezpečuje pohyb materiálu, zásob ve výrobě a hotových výrobků. Kromě toho je zodpovědná i za poskytování **poprodejního servisu**.

Dále logistika zajišťuje **manipulaci s vráceným zbožím**. K vrácení zboží může dojít z různých důvodů, třeba pokud si zákazník rozmyslí svou objednávku zboží. Náklady na tento servis (přesun produktů od zákazníka zpět k dodavateli) jsou velmi vysoké, proto jim musíme věnovat zvláštní pozornost.

#### *2.4.2 Přepravní náklady*

Přepravní náklady tvoří jednu z nejvyšších nákladových položek. Pro přesun můžeme využít různé způsoby přepravy – leteckou, železniční, vodní, nákladní automobilovou. Při přepravě musíme brát v úvahu nejen cenu, ale i rychlost a způsob přepravy. Některé druhy zboží (např. potraviny) vyžadují rychlé přepravní podmínky, jiné druhy (např. křehké výrobky) vyžadují zvýšenou opatrnost při manipulaci. Z toho vyplývá, že je nutno optimalizovat všechny faktory, které ovlivňují přepravní náklady.

Nesmíme zapomínat, že přepravní náklady vznikají i v rámci výrobního závodu, např. přeprava v rámci výrobního areálu.

Významnou položku přepravních nákladů tvoří aktivity spojené s přepravou zboží. Tyto náklady lze členit podle zákazníků a vyráběných výrobků a dále se mění v závislosti na množství, objemu, váze a vzdálenosti.

#### *2.4.3 Náklady na udržování zásob a skladovací náklady*

Tyto náklady tvoří významnou položku u obchodních společností. Udržování efektivního, optimálního stavu zásob je nutné věnovat velkou pozornost, protože dostupnost zásob má vliv na spokojenost zákazníků.

Mezi tyto náklady počítáme náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob a náklady na likvidaci starých zásob.

Díky skladování se může vyrobit zboží do zásoby pro pozdější užití. Na skladovací náklady má vliv strategický výběr lokality, je třeba brát v úvahu vzdálenost a rozmístění zákazníků a dodavatelů, rychlost a dostupnost přepravních služeb. V poslední době je významným faktorem také pracovní síla.<sup>13</sup>

#### 2.4.4 Náklady na informační systém

Na výši nákladů zákaznického servisu má vliv i informační systém, který se používá pro vyřizování objednávek. Tento systém by měl umožnit kontrolu stavu zásob, zadání objednávky, kontrolu smluvené ceny zboží, historii zákaznických objednávek. Dále sem patří komunikace se skladem, fakturace a kontrola pohledávek.

Tvorba objednávek je často automatizovaná. Společnosti využívají elektronické formuláře (elektronickou výměnu dat – EDI), které jsou dostupné přes internet a jsou snadno ovladatelné pro zákazníky.

Logistika ale i úzce spolupracuje s marketingem a prognózováním. Marketing předpovídá požadavky zákazníků na základě prodeje, cen, konkurence a dalších znalostí trhů. Také plánování výroby vychází ze znalostí trhů, sezónnosti, stavu zásob a kapacity skladovacích prostor. Logistika je tedy součástí celého plánovacího procesu – po komunikaci s dodavatelem zajišťuje přepravu surovin, výrobků a jejich pozdější převoz do skladů a prodejen.

## 2.5 Skladové hospodářství<sup>14</sup>

Existuje mnoho druhů a typů skladu a lze je členit například z těchto hledisek:

- Dle podílu práce – manuální, poloautomatické, plně automatizované
- Dle územního členění – lokální, regionální, ústřední
- Dle vlastníka – vlastní sklady, autonomní skladovací firmy

---

<sup>13</sup> V České republice bylo postaveno mnoho logistických center a z toho důvodu se firmy potýkají s nedostatkem zaměstnanců, jelikož v některých oblastech převyšuje nabídka práce poptávku po práci.

<sup>14</sup> STEHLÍK, KAPOUN, s. 72 – 74

Úkolem skladu v logistickém procesu je přijímat zásoby, uchovávat je, popř. vytvářet přidané užitné hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebnou manipulaci s těmito zásobami. Zároveň skladování umožňuje kumulovat dodávky od několika výrobců do jednoho místa a odtud je pak dodávat zákazníkům jako ucelené zásilky. Dosahuje se tím nižších nákladů na distribuci. Z toho plyne, že je nutné ekonomicky sladit výše uvedené činnosti. Mezi hlavní důvody skladování patří zejména:

- *Vyrovňovací funkce* při rozdílné potřebě materiálu z hlediska množství nebo času
- *Zabezpečovací funkce*, tzv. bezpečnostní zásoba pro případ kolísání poptávky ze strany zákazníků nebo v případě nepředvídatelných rizik během výrobního procesu
- *Kompletační funkce* zajišťující kompletaci a tvorbu sortimentu dle požadavku jednotlivých prodejen nebo dílen
- *Spekulační funkce* vyplývající z očekávaných zvýšení cen zásob na trzích
- *Zušlechťovací funkce* spočívající v jakostní změně uskladněných druhů sortimentu (např. zrání, kvašení, sušení atd.)

Z výše uvedeného vyplývá, že velkému rozsahu skladové činnosti odpovídá i velké množství různých druhů skladů.

Dle funkce můžeme sklady členit na následující skupiny:

- *Obchodní sklady* – jsou charakteristické velkým počtem dodavatelů i odběratelů, základní funkcí je skladování
- *Odbytové sklady* – jedná se o určitou formu obchodního skladu, pro který je charakteristický jeden výrobce, malý počet výrobků a větší počet odběratelů
- *Veřejné a nájemní sklady* – zajišťují pro zákazníky skladování zboží nebo pronajmutí skladové kapacity. V prvním případě vykonává sklad skladové funkce dle objednávky zákazníka (přijímání, skladování a vydávání zboží dle pokynů). Ve druhém případě pronajímá část skladu, většinou včetně příslušného manipulačního zařízení, a veškeré skladové činnosti si zajišťuje sám zákazník



- *Tranzitní sklady* – jsou zřizované zejména na místech velké překládky zboží, např. v přístavech, na železničních překladištích. Jejich základní funkcí je zboží přijmout, rozdělit a naložit pro další rozvoz
- *Konsignační sklady* – těmito sklady se rozumí sklady dodavatele u odběratele, zboží je majetkem dodavatele a v určitém časovém odstupu odběratel platí za spotřebované zboží

Aby byly sklady co nejefektivněji využívány, je třeba brát v úvahu i jejich rozmístění. Správná geografická poloha přispívá ke zvýšení logistických služeb a tržeb podniku.

Na výběr vhodné lokality má vliv spousta faktorů. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- Rozsah *odbytových možností* v daném území
- Rozsah *konkurenčních kapacit* a předpoklad vlastní konkurenceschopnosti
- Schopnost zvládnout *kvalitní zásobovací servis* do určité vzdálenosti
- Charakteristika *geografické vhodnosti zásobovaného území* (např. výskyt hor, jezer, státní hranice)
- *Dopravní spojení* – zejména silniční spojení
- Dostupnost *pracovní síly* a úroveň mezd v daném regionu

Sklad je pro podnik významnou nákladovou položkou. Proto je nutné se neustále zabývat otázkami efektivního využívání a existencí skladů. Z praxe je známo, že pro udržení zákaznického servisu a plynulosti dodávek je nutné udržovat alespoň minimální zásobu. Je jasné, že čím lépe je sladěno řízení přísunu a odsunu zboží, tím méně peněz je vázáno v zásobách a jsou i nižší náklady na skladování. Nižší průměrnou zásobou a vysokou rychlostí obrátky lze realizovat velký objem prodejů.

## 2.6 Zákaznický servis<sup>15</sup>

Zákaznický servis je jednou z klíčových oblastí v rámci dodavatelského řetězce. Někdy bývá zaměňován s pojmem spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků ovšem vyjadřuje celkové hodnocení poskytnutých služeb (tedy spokojenost s produktem,

---

<sup>15</sup> EMMETT, s. 194 – 201

cenou, distribucí, prodejním a poprodejním servisem) a zákaznický servis je součástí těchto služeb.

Zákaznický servis hraje významnou roli při vytváření a udržování loajality a spokojenosti zákazníků. V některých případech může být kvalitní poskytování služeb velkou konkurenční výhodou. V rámci průzkumu zlepšování zákaznického servisu může být použita následující metodologie:

1. Stanovení klíčových složek poskytování služeb na základě průzkumu trhu v oblasti distribuce:
  - Doba dodávky (včas)
  - Spolehlivost a stálost služeb
  - Dostupnost zásob (v plném rozsahu)
  - Poskytování rad a komunikace v případě nedostupnosti
  - Kvalitní obchodní zástupci nebo oddělení zákaznického servisu
  - Podpora výrobku
2. Určení relativní důležitosti každé složky:
  - Je-li dodávka provedena včas (jedná se o 2, 3 nebo 4 dny?)
  - Je-li zboží dodáno v plném rozsahu, je to 80, 90 nebo 100%?
3. Stanovení toho, kde se nyní společnost nachází v úrovni poskytovaných služeb ve srovnání s konkurencí a to pomocí průzkumu trhu. Je možné vybrat náhodný vzorek odběratelů a požádat je o hodnocení. V některých případech je vhodné provést průzkum spokojenosti anonymně
4. Analýza konkurence – odběratelé porovnávají své dodavatele a každá obchodní společnost by měla dělat totéž
5. Rozdělení trhu na části, například:
  - Vyžadují všichni odběratelé stejný servis?
  - Kteří odběratelé jsou citliví na jakou konkrétní složku služeb?

6. Vytvoření balíčku služeb zákazníkovi:

- Dodatečné slevy
- Propagace

Zvýše uvedeného vyplývá, že zákaznický servis je velice důležitou složkou celého koloběhu společnosti a proto mu musí být věnována velká pozornost.

### **3 Popis situace a cílů, kterých má být dosaženo**

#### **3.1 Stav do prosince 2007**

##### Skladování

Společnost Nokian Tyres s.r.o. vlastní sklad s administrativní budovou v Jesenici u Prahy, ve kterém měla do konce roku 2007 uskladněn veškerý sortiment.

Sklad se skládá ze dvou průchozích hal. První hala o rozloze 1000 m<sup>2</sup>, spojená s kancelářskou, původně přízemní budovou, byla kolaudována v červenci 2000. V roce 2002 bylo přistavěno patro pro kanceláře a v roce 2003 byla vystavěna druhá skladová hala o rozloze 3500 m<sup>2</sup>.

Kapacita skladu je 170 000 osobních a lehkých nákladních pneumatik. Tyto pneumatiky jsou skladovány v klecích, v průměru se do jedné klece vejde 50 – 80 osobních pneumatik. Klece jsou skládány na sebe a z bezpečnostních důvodů jsou v tomto skladě povoleny maximálně 4 klece nad sebou. Velké pneumatiky – speciály určené pro zemědělské, lesnické a důlní stroje, jsou volně uskladněné, protože je to nejúspornější způsob skladování.

Ve skladu pracovali čtyři skladníci, jeden řidič a v administrativě dvě operátorky zákaznického oddělení.

Zboží bylo dováženo ze skladu ve Finsku, který patří mateřské společnosti. Z Finska byl přívěs se zbožím dopraven do polského přístavu Gdyně a odtud po silnici do skladu v Jesenici. Jelikož se společnost specializuje na zimní pneumatiky, největší odbyt je v měsících říjen až prosinec a představuje 70% z celkového obrátu. V tomto období se dovážely pneumatiky téměř každý den, protože se jich denně prodalo až 3 000 kusů. Mimo sezonu se zboží vozilo do skladu většinou jen jednou týdně. Veškeré zboží uskladněné v jesenickém skladu patřilo společnosti Nokian Tyres s.r.o.

## Distribuce

Distribuci zboží si částečně zajišťovala společnost sama, protože měla ve svém majetku tři dodávková vozidla. Těmito auty bylo rozváženo zboží pražským zákazníkům a zákazníkům v okolí Prahy. Vlastní doprava měla dvě velké výhody: špičkový servis pro zákazníky v okolí Prahy, protože pokud bylo zboží objednáno do 13 hodin, bylo zavezeno ještě tentýž den. Další velké plus bylo, že zákazníci často při předání zboží platili v hotovosti, takže společnost měla velmi dobrý stav pohledávek.

Ostatní distribuci zajišťovala společnost TOP TRANS. Mimo sezonu se zboží nakládalo ve skladu pouze jedenkrát denně, nákladní auto přijíždělo do Jesenice každý den kolem 15,30 hodin. V sezoně se denně naložila dvě až čtyři auta, první se začalo nakládat už kolem 10. hodiny.

Společnost TOP TRANS má své hlavní depo v Praze, kam byly všechny pneumatiky svezeny a přeloženy na rozvoz konečnému zákazníkovi.

Operátorky zákaznického oddělení měly přístup do databázového programu, který společnost TOP TRANS pro tyto účely zpřístupnila, a zde psaly adresy jednotlivých míst dodání a tiskly štítky, které se nalepily přímo na samotné pneumatiky. V depu TOP TRANS pak byly podle čárového kódu na štítku pomocí čtečky pneumatiky roztríděny a přiděleny na rozvoz. Dále byly tyto štítky použity na obálky, do kterých byly vloženy faktury a předány řidiči, takže zákazník dostal se zbožím zároveň i fakturu.

Také jsme měli velké procento zákazníků, kteří si jezdili pro pneumatiky osobně. Opět to mělo velkou výhodu – nulové náklady na distribuci a zároveň platba za zboží v hotovosti, což opět přispělo k nízkému stavu pohledávek. Také častý osobní kontakt se zákazníky upevňoval vztahy a loajalitu těchto zákazníků.

Jak u vlastní dopravy, tak u TOP TRANS se kola převážela volně ložená. U nákladních aut proto byla nutnost mít vyztužené bočnice. Toto se velmi přísně hlídalo, obzvláště v zahraničí. Ve výjimečných případech se pneumatiky převážely na paletách, tyto palety si ale dodal sám zákazník.

## Administrativa

Administrativa byla také v Jesenici, společně se skladem. Byly zde dvě operátorky zákaznického oddělení, měli zde kancelář obchodní zástupci a samozřejmě také jednatelka společnosti a účetní. Dále zde měli zázemí ředitel a logistik nově vznikající jednotky Central Europe (CE).<sup>16</sup>

Operátorky přijímaly objednávky z největší části po telefonu, dále pak faxem nebo mailem. V účetním programu Aconto (ve kterém se vedlo i skladové hospodářství) vystavily výdejku a fakturu. Jelikož se sklad nacházel ve stejné budově jako administrativa, nebylo nutné vyvíjet žádný počítačem řízený přenos dat z kanceláře do skladu. Skladníci si chodili v průběhu celého dne do kanceláře pro výdejky a postupně vychystávali zboží.

Při osobním odběru a platbě v hotovosti dostali zákazníci 2% slevu z celkové ceny, takže tento způsob platby byl celkem oblíben. Obě operátorky měly svou pokladnu a v sezoně bylo denně zapláceno v hotovosti 400 000 – 700 000 Kč, proto bylo nutné jezdit každý den do banky s penězi.

### **3.2 Stav od ledna 2008**

Od 2. ledna tohoto roku je zboží distribuováno ze skladu v Ejpovicích u Plzně, který patří společnosti Geis. Rozhodnutí o uzavření skladu v Jesenici učinilo finské vedení společnosti v první polovině roku 2007.<sup>17</sup> Veškeré zboží v ejpovickém skladu patří Nokian Tyres Plc.

---

<sup>16</sup> Oddělení CE začne v nejbližších měsících zajišťovat distribuci zboží ze skladu v Ejpovicích do celé střední Evropy.

<sup>17</sup> Vedení společnosti chce mít jeden centrální sklad ve střední Evropě, ze kterého se bude distribuovat zboží do střední a jižní Evropy a má v plánu postupně uzavřít všechny lokální sklady.

Vedení společnosti uvažovalo o skladu, ze kterého by se distribuovalo zboží do celé střední Evropy. Správný výběr lokality je důležitým strategickým úkolem.<sup>18</sup> Po dlouhém zvažování kde sklad umístit byla vybraná lokalita v blízkosti Plzně a následně zde byl vystavěn sklad na „zelené louce“. Primárně měl sklad sloužit německým a švýcarským zákazníkům (proto Plzeňsko, odkud není daleko do Německa). Později se rozhodlo, že sklad bude sloužit i českým zákazníkům a sklad v Jesenici bude uzavřen a buďto prodán nebo pronajat.

Sklad v Ejpovicích byl zkolaudován v březnu 2006 a hned od počátku z něj bylo expedováno zboží německým zákazníkům. Německá dceřiná společnost Nokian Reifen, GmbH měla také svůj lokální sklad, ale finské vedení rozhodlo, že i tento sklad bude uzavřen a jeho provoz byl ukončen v dubnu 2008. Po tomto uzavření se vozí zboží německým zákazníkům z Ejpovic nebo přímo ze skladu z Finska.

Teoretická kapacita ejpovického skladu je 500 000 pneumatik, ale ve skutečnosti sklad pojme maximálně 350 000 osobních kol. Při kapacitě 500 000 kol by nezbyl žádný prostor pro manipulaci. Sklad se skládá ze 4 průchozích lodí, každá o objemu 4 000 m<sup>2</sup>. Způsob skladování je stejný jako v Jesenici, tedy klecový systém a velké speciály jsou skladovány volně.

S rozhodnutím uzavřít sklad v Jesenici před námi vyvstalo několik zásadních problémů

- **Přenos dat** – nutno zajistit komunikaci mezi skladem v Ejpovicích a zákaznickým oddělením Nokianu. Jelikož bylo již dříve rozhodnuto, že od 1. května bude společnost pracovat v softwaru Oracle R12, bylo nutné najít levné řešení pro přenos dat na přechodné období leden – duben 2008
- **Distribuce zboží** – společnost Geis nám nabídla vedle skladování i distribuci zboží, ale neměla s tím v takovém rozsahu dostatečné zkušenosti. Bylo tedy nutné seznámit Geis se současným způsobem rozvozu zboží, aby nedošlo ke zhoršení servisu našim zákazníkům
- **Skladování a distribuce velkých speciálů** – toto byla další neznámá pro Geis, protože se speciály neměla tato společnost do té doby žádné zkušenosti. Bylo

---

<sup>18</sup> V této souvislosti uvádím odkaz na článek Optimalizace polohy podniku od Ing. Josefa Kapouna v časopise Logistika, 3 – 08. Ing. Kapoun v tomto článku klade důraz na správný výběr lokality podniku.

tedy třeba vyškolit zaměstnance skladu, aby nedocházelo k záměnám a zákazníci dostali správné zboží

- **Kancelářské prostory** – s uzavřením skladu souvisely i kancelářské prostory. Jelikož bylo rozhodnuto, že areál bude pronajat, bylo nutné najít jiné vhodné prostory, kde by byla provozovna společnosti
- **Inventura a převoz zboží** z Jesenice do Ejpovic
- **Personální aspekt** – předposledním a neméně důležitým úkolem bylo vypořádání se skladníky, kteří se stali od února nadbytečnými<sup>19</sup>
- **Implementace Oracle** – posledním a neméně náročným úkolem je příprava na implementaci software Oracle R12 k 1. květnu 2008.<sup>20</sup> Tento software je již 8 let používán ve finském a norském zastoupení společnosti a dále ve finské a ruské továrně. Cílem je implementovat Oracle postupně do všech dceřiných společností, aby se sjednotila komunikace mezi jednotlivými zastoupeními

Uzavření skladu má ale i určité nevýhody pro zákazníky – zejména zrušení možnosti platby v hotovosti, a tím pádem ztráta 2% slevy při platbě tímto způsobem. Další negativum spočívá ve znemožnění osobního odběru pneumatik a nakonec zákazníci přišli o výhodu dodání zboží ten samý den, kdy si zboží objednali (jednalo se o zákazníky z Prahy a jejího okolí).

Před společností bylo tedy několik náročných úkolů. Jak jsem uvedla v teoretické části v kapitole 2.6 týkající se zákaznického servisu, poskytování bezchybného servisu zákazníkům je klíčem k úspěchu celé společnosti. Nesmí být v žádném případě ohrožena včasná a přesná dodávka zboží a zákazníci musí vědět, že se na poskytovaný servis mohou kdykoliv spolehnout.

---

<sup>19</sup> Přestože distribuce zboží začala z Ejpovic 2. ledna, bylo nutné převézt druhý týden v lednu zboží z Jesenice do Ejpovic a poté sklad připravit k pronájmu, proto skladníci ukončili pracovní poměr k 31. lednu.

<sup>20</sup> V této souvislosti uvádím odkaz na zajímavý článek věnující se implementaci softwaru IS KARAT ve společnosti MEDICA FILTER. Článek připravil Jaroslav Smíšek a byl uveřejněn v časopise Systémy Logistiky, ročník 8, číslo 71, duben 2008.



## 4 Řešení problému

Od 1. ledna došlo ke dvěma výrazným změnám, a to že společnost si už sama neskladovala zboží, ale přešla na outsourcing a zároveň začala využívat služeb jiného přepravce a zcela upustila od dopravy vlastními auty. Samotnému uzavření skladu tedy předcházela náročná příprava.

Nejprve byla sestavena časová osa úkolů a tříčlenný projektový tým:

### Časová osa:

3/2007	Rozhodnutí uzavřít sklad
7/2007	Stanovení projektového týmu
9 – 12/2007	Hledání alternativ dočasného IT řešení na přechodné období 4 měsíců pro komunikaci zákaznického oddělení a společnosti Geis
9 – 12/2007	Hledání a příprava nových kancelářských prostor
1/2008	Distribuce zboží pro české zákazníky ze skladu v Ejpovicích Převoz zboží ze skladu v Jesenici do Ejpovic a uzavření skladu Přestěhování zaměstnanců do nových kanceláří
10/2007 – 4/2008	Příprava na implementaci Oracle R12
5/2008	Go live Oracle

### 4.1 Projektový tým

Projektový tým byl sestaven z těchto členů:

- Technický ředitel Centrálního regionu (CE)
- Manažer Nokian Tyres s.r.o.
- Manažer logistiky Centrálního regionu

kteří si mezi sebe rozdělili následující úkoly:

#### Technický ředitel CE

- Najít vhodné kancelářské prostory, které budou společně se zaměstnanci Nokian Tyres s.r.o. využívat současní a budoucí zaměstnanci nově vznikající jednotky CE
- Zajistit vybavení těchto kanceláří jak po technické stránce včetně telefonních ústředen, tak i veškerým ostatním zařízením – nábytek ...
- Pronajmout jesenický areál od února 2008

#### Manažer Nokian Tyres s.r.o.

- Příprava veškerých materiálů nutných pro předání znalostí a informací společnosti Geis – od skladování po dopravu
- Snížení zásob na minimum pro snadný a rychlý převoz do Ejpovic
- Najít kupce na klece, ve kterých se skladovalo zboží, protože tyto klece nebyly kompatibilní s klecemi v Ejpovicích
- Zajistit inventuru v Jesenici
- Samotné stěhování pneumatik do Ejpovic – naložení pneumatik a zaplombování za přítomnosti auditorů
- Personální záležitosti – ukončení pracovní smlouvy s pěti zaměstnanci

#### Manažer logistiky

- IT – najít vhodné řešení pro komunikaci mezi zákaznickým oddělením Nokianu a skladem v Ejpovicích
- Proškolení operátorky zákaznického oddělení pro výkon práce v tomto dočasném softwaru
- Spolupráce při předávání informací Geisu
- Vybrat vhodného dopravce pro převoz pneumatik z Jesenice do Ejpovic
- Příprava na implementaci Oracle R12

## 4.2 Datový most

Velice důležité bylo rozhodnout, jakým způsobem bude probíhat komunikace mezi naším zákaznickým oddělením a administrativou ve skladu v Ejpovicích během přechodného období prvních čtyř měsíců v roce 2008. Potřebovali jsme najít nenáročné řešení jak po stránce ekonomické, tak technické. Současně s přípravou na uzavření skladu probíhaly totiž přípravy na implementaci Oracle.

Společnost Nokian Tyres s.r.o. pracovala v účetním programu Aconto, ve kterém se vedlo veškeré účetnictví, zpracovávaly mzdy, vedla pokladna a pro nás podstatné – vedlo se tam skladové hospodářství, dělaly se výdejky a vystavovaly se zákaznické faktury.

Nejsnazší se zdála možnost vést dále skladové hospodářství v Acontu. Snažili jsme se proto najít ve spolupráci s IT oddělením společnosti Geis, která pracuje v logistickém softwaru LFS, vhodný datový most, jímž by se přenášely informace mezi Acontem a LFS. Po krátké analýze jsme došli k závěru, že toto řešení není příliš optimální, protože by bylo časově i finančně velice náročné.

Pak se zde nabízela možnost využití stejného softwaru, který je používán v německém zastoupení Nokianu. Tato dceřiná společnost pracuje v softwaru Maestro, v němž vede sklad, zpracovává objednávky a vystavuje zákaznické faktury. Tyto faktury se pak překlopí přes noc do Oracle, ve kterém se vede v tomto zastoupení veškeré účetnictví a zpracovávají se reporty. Proto jeden člen našeho týmu odjel do Německa, aby se blíže seznámil s tímto softwarem. Jelikož zboží německým zákazníkům je dodáváno z ejpovického skladu, již zde existuje interface pro přenos dat mezi Maestrem a LFS. Navíc tento program není uživatelsky příliš náročný, takže se nám zdálo použití Maestra jako nejlepší řešení.

Nejprve jsme tedy v Maestru vytvořili několik českých zákazníků a provedli test, zda námi zadané objednávky projdou přes datový most do LFS a zda dodací list, který jsme

přeložili do češtiny, obsahuje všechny potřebné údaje nutné pro doručení zboží. Tento test byl úspěšný, proto jsme přistoupili k další fázi – k fakturaci.

Jelikož v Maestru nelze vést účetnictví (a ani nebylo naším záměrem používat jiný software pro vedení účetnictví), museli jsme vyřešit i tvorbu faktur pro naše zákazníky za dodané zboží. Nejlepším řešením se nám zdálo nadále vystavovat tyto faktury v Acontu. Faktury ale nešlo vytvořit bez skladových zásob.

Každý den ráno nám přišla faktura z Nokian Tyres Plc. za zboží vyexpedované předchozího dne z ejpovického skladu. Toto zboží jsme zaskladnili do Aconta a následně vytvořili faktury pro naše zákazníky (nebylo nutné tvořit výdejky, zboží se vyskladnilo z Aconta i na základě faktury). Tímto způsobem jsme zajistili, že veškeré objednávky našich zákazníků byly předány do skladu a poté byly i vyfakturovány. Originály faktur ovšem musely být posílány poštou, už nebylo možné je přikládat ke zboží.

Technickou stránku jsme tedy vyřešili. Připravili jsme manuál práce s Maestrem pro operátorky zákaznického oddělení, přeexportovali do Maestra údaje o zákaznících (adresy) a první týden v prosinci provedli školení. Abychom se ujistili, že celý proces skutečně funguje, začali jsme již v průběhu prosince dodávat zboží některým našim zákazníkům z ejpovického skladu. Od 2. ledna jsme expedovali 100% všech objednávek z Ejpovic. I když bylo toto řešení časově náročnější, jednalo se pouze o přechodné období.

Zároveň se neustále pracovalo na přípravě implementace Oracle R12, která musela proběhnout k 1. květnu. Veškerá jednání a školení probíhala ve finské Nokii, kde je vedení společnosti a spolupracuje s námi společnost Oracle Finsko. Samotné školení českých zaměstnanců (operátorů zákaznického oddělení, obchodních zástupců) proběhlo v průběhu dubna 2008 a dále v průběhu května po zpuštění tohoto softwaru.

Pro tuto implementaci bylo nutné shromáždit spoustu informací, využili jsme některé podklady zpracované pro společnost Geis v posledních měsících roku 2007.

### 4.3 Uzavření skladu

Samotnému uzavření skladu předcházela dlouhá jednání se zástupci Geisu, protože bylo nutné vyjasnit několik záležitostí. Jednou z nich byly skladové položky - bylo třeba utřídit jednotlivé lokace,<sup>21</sup> protože kapacita skladu v Ejpovicích je samozřejmě omezena. Proto jsme porovnali položky, které jsou stejné jak v jesenickém, tak i v ejpovickém skladu a mohly by být na stejných lokacích. Ale stále nám zbývalo několik desítek položek ve velmi malém množství, které by zbytečně zabíraly jednotlivé lokace. Proto jsme nakonec rozhodli, že tyto položky můžou být na tzv. „mix lokacích“, abychom ušetřili místo.

Dále bylo nutné zajistit školení skladníků v Ejpovicích o speciálních pneumatikách (nákladní, velké lesnické), které se do té doby v tomto skladu neskladovaly. Tyto pneu se neskladují v klecích, ale jsou volně ložené a skladníci se v nich neorientovali.

Dalším úkolem bylo maximálně snížit zásoby v Jesenici. Optimální stav skladu v průběhu zimní sezony se blíží k sumě 50 000 kusů pneumatik. Toto množství by se ale obtížně převáželo do ejpovického skladu (bylo by to příliš časově a finančně náročné). Proto jsme se snažili držet tyto zásoby na minimu (ne však na úkor našich zákazníků) a v průběhu prosince jsme už některým zákazníkům dodávali přímo z Ejpovic. Většinu zimních pneumatik jsme vyprodali během října a listopadu. Letní pneumatiky jsme vyprodali za sníženou cenu našim distributorům v Maďarsku, Itálii a Holandsku a na samotný převoz nám zbylo pouhých 5 000 kusů osobních pneumatik, což bylo 5 až 6 nákladních aut o objemu 90 cbm.

Také bylo nutné zajistit kupce na klece, ve kterých se pneumatiky skladovaly. Jelikož tyto klece nebyly kompatibilní s klecemi v Ejpovicích a nebylo jisté, k jakému účelu bude sklad pronajat, rozhodli jsme se je prodat. Nakonec jsme pro ně našli uplatnění v nově vznikajícím zastoupení na Ukrajině, kde je rovněž provozován lokální sklad.

---

<sup>21</sup> Lokací se rozumí vymezené místo ve skladu. V ejpovickém skladu je 32 řad a každá má 14 pozic a používá se označení např. 24 – 2

Také jsme zjišťovali možnosti přepravy z Jesenice do Ejpovic (100 km). Naším předběžným odhadem bylo, že ke konci prosince zůstane ve skladu 10 000 kusů osobních pneumatik plus speciální pneu. Nejprve jsme chtěli převézt pneu volně ložené, ale to by bylo příliš časově náročné. Naložení jednoho nákladního auta by zabralo cca 3 hodiny, to samé vyložení auta. Z toho plyne, že by za jeden den auto udělalo pouze jednu zpáteční jízdu. V případě, že by se pneumatiky převážely v klecích, tak by se jich vešlo do auta méně, ale byla by s nimi mnohem rychlejší manipulace, takže každé auto by za den stihlo dvě jízdy. Když jsme provedli srovnání těchto dvou způsobů přepravy pneumatik, vyšla nám jako levnější druhá varianta – tedy převoz v klecích. Nakonec jsme dohodli se společností Geis, že se prázdné klece uskladní v Ejpovicích a odtud se později odvezou na Ukrajinu.

Na dopravu jsme se poptali u několika společností, ale nabídka Geisu byla cenově přijatelná a zároveň v tomto případě nejvhodnější. Samotná přeprava se uskutečnila druhý týden v lednu.

V průběhu prosince, kdy byl stav skladu poměrně nízký, protože jsme už částečně zaváželi zboží z Ejpovic, jsme provedli inventuru. Byla dělána „za pochodu“ a všechny položky jsme spočítali během jednoho týdne. Původně jsme odhadovali, že koncem prosince zůstane cca 10 000 kusů pneumatik, ale nakonec zůstala pouhá polovina – tedy 5 000 kusů pneu.

Druhý týden v lednu se uskutečnil převoz pneumatik. Probíhal v klecích, do jednoho auta se vešlo 10 klecí po 60 až 80 pneu. Měli jsme k dispozici dvě nákladní auta s přívěsem, každé auto udělalo dvě jízdy z Jesenice do Ejpovice. Nakládka pneu probíhala za přítomnosti auditora, jelikož se zboží předávalo do externí společnosti. Obsah všech klecí byl přepočítán, klece naložené na auta byly opatřeny plombou a o celém převozu byl proveden řádný zápis.

Zároveň jsme v tomto týdnu vystavili dobropis mateřské společnosti, protože pneumatiky se převezením do Ejpovic staly majetkem Nokian Tyres Plc.

V ejpovickém skladu si pneumatiky naskladnili v průběhu dalších tří týdnů, protože vše bylo děláno za normálního provozu.

#### 4.4 Distribuce

I v distribuci nás čekaly od nového roku velké změny – rozvoz z jiného (externího) skladu, odlišný režim nakládání zboží, nová přepravní společnost a ukončení rozvozu vlastními auty.

To, že už více nebudeme rozvážet vlastními auty, bylo všem zřejmé hned od začátku – toto je příliš drahé řešení. V Jesenici to bylo výhodné, protože tam byl jeden řidič, který zároveň sloužil jako skladník a v případě nutnosti zavázeli další skladníci nebo obchodní zástupci.

Také jsme zvažovali, zda je nutné měnit přepravní společnost. Ve výběru dopravce nám nechalo finské vedení volnost, takže toto rozhodnutí bylo pouze na nás. Nejprve jsme oslovili společnost TOP TRANS, zda by pro ně bylo reálné rozvážet naše zboží z Ejpovic a zda by na to měli kapacity. Vždy odpoledne by se zboží naložilo v Ejpovicích, převezlo do depa TOP TRANS v Praze a odtud by se dále rozváželo našim zákazníkům, jak jsme byli zvyklí. V sezoně by se auta nakládala už v průběhu dne dle potřeby. Vedení TOP TRANS se ale obávalo, že by to pro ně bylo příliš velké sousto a navíc by hrozil konflikt se společností Geis, jelikož to jsou konkurenční společnosti.

Samozřejmě i společnost Geis měla enormní zájem o poskytování dopravy.<sup>22</sup> Cenová nabídka byla ovšem poměrně vyšší, o téměř 20%, než jakou jsme dostali od společnosti TOP TRANS. Přesto jsme se ale rozhodli pro Geis, protože jsme předpokládali, že

---

<sup>22</sup> Jak jsem uvedla v teoretické části v kapitole 2.4.2 přepravní náklady tvoří jednu z nejvyšších nákladových položek. Přesto musíme brát v úvahu i další faktory (kvalita poskytovaných služeb) i za cenu vyšších nákladů na dopravu.

využitím jedné a té samé společnost pro skladování a distribuci zajistíme lepší služby našim zákazníkům.<sup>23</sup>

Geis nabízí dva způsoby přepravy – CargoExpres pro kusovou národní přepravu a pomocí své sesterské společnosti General Parcel Čechy balíkovou přepravu. Naši zákazníci objednávají několikrát za den, zboží se konsoliduje a zásilka je pak dodána celá najednou. Toto byl ovšem pro Geis zásadní problém, jelikož s tímto neměli zkušenosti. Proto jsme zcela upustili od využívání balíkové přepravy a využíváme pouze kusovou přepravu, u které je možné zásilky konsolidovat. Geis vyvinul jednoduchý přídatný program, jenž umožnil sledovat všechny zásilky v jeden den na jedno závozní místo.

Naším požadavkem bylo dodání veškerého zboží do 24 hodin (do 1 pracovního dne). Proto jsme se dohodli, že poslední objednávky do Geisu pošleme vždy v 15,30 hodin, aby se mohly vyskladnit a naložit do auta, které odjíždí každý den vždy kolem 16,30 hodin, převézt do depa v Praze, roztřídit a rozvézt do dep po celé republice pro rozvoz konečným zákazníkům.

Posledním úkolem bylo najít kupce na 3 dodávková auta, která byla používána na rozvoz pneumatik, a prodat 3 vysokozdvížné vozíky, jenž byly ve skladu.

## **4.5 Ostatní**

### Kancelářské prostory

S uzavřením skladu bylo spojené i přestěhování administrativy, protože u skladu byly i kanceláře. Bylo třeba najít vhodnou lokalitu, která by byla dopravně dostupná všem zaměstnancům a s možností využití městské dopravy.

---

<sup>23</sup> Jinou společnost jsme už neoslovili, protože jsme chtěli zůstat u stávající přepravní společnosti nebo využívat služeb Geisu, u kterého bude zboží uskladněno.



V Praze existuje pestrá nabídka kancelářských prostor. Neustále se staví nová business centra v atraktivních oblastech. Skoro by se dalo říct, že nabídka převyšuje poptávku, proto developři a realitní kanceláře nabízejí nejruznější bonusové nabídky a slevy (např. první tři měsíce nájem zdarma).

Společnost se nakonec rozhodla pro kanceláře v nově postaveném business centru na okraji Prahy 4 – Chodově. Interiér kanceláří byl proveden přesně dle jejích požadavků. Už tedy zbývalo „jen“ zajistit vybavení kanceláře (nábytek), telefonní linky, IT. Stěhování do těchto kanceláří proběhlo druhou sobotu v lednu.

#### Pronájem areálu v Jesenici

Od začátku bylo jasné, že se areál nebude prodávat, protože stojí na atraktivním místě a v blízkosti budoucího obchvatu Prahy.

Dlouhou dobu se spekulovalo, zda nebude tento areál využit pro potřeby pneuservisu Vianor, jelikož v plánech na rok 2008 bylo vytvoření prvních sítí Vianoru v České republice. Zároveň mělo o tento areál velký zájem několik našich zákazníků. Nakonec bylo rozhodnuto, že areál pronajmeme, a byla uzavřena nájemní smlouva na 10 let s jedním naším významným zákazníkem, který tam v průběhu ledna přemístil svůj pneuservis.

#### Personální aspekt

Uzavření skladu mělo vliv i na zaměstnance, kteří tam pracovali. Z Jesenice do Ejpovic je to 100 km a je nereálné, aby skladníci dojížděli, navíc v Ejpovicích mají dostatek vlastních skladníků. Proto byl ukončen pracovní poměr se všemi pěti skladníky a všichni dostali řádné odstupné podle Zákoníku práce.

Sklad byl pronajat a dva z našich bývalých skladníků zde našli nové pracovní uplatnění.

## 5 Klady a zápory uzavření areálu v Jesenici

Uzavření skladu v Jesenici přineslo výhody, ale bohužel má i své záporné stránky

### Kladné stránky

- **Úspora nákladů na skladování** – skladování platí mateřská společnost. Pokud bychom rozpočítali poměrnou část nákladů na pronájem, energii a manipulaci se zbožím v Ejpovicích a porovnali bychom to s náklady na provoz skladu a mzdové náklady na skladníky v Jesenici, tak náklady na nové sklady jsou jednoznačně nižší. Jak jsem uvedla v teoretické části v kapitole 2.4 Logistické náklady, skladovací náklady tvoří významnou položku logistických nákladů. Uzavření jesenického skladu má za následek velice významné snížení nákladů na skladování pro společnost Nokian Tyres s.r.o.
- **Rozšíření skladových položek** – jelikož sklad v Ejpovicích slouží jako centrální sklad, je zde větší sortiment pneumatik a navíc ve větším množství, z toho vyplývá větší bezpečnostní zásoba. Tím můžeme zajistit zákazníkům plynulost dodávek, aniž by museli čekat, než požadované zboží bude k dispozici na skladě
- **Nové kanceláře** – moderní kancelářské prostory, které zároveň slouží i zaměstnancům vznikajícího oddělení CE. Možnost rozšíření kancelářských prostor. Lepší sociální zázemí pro zaměstnance – možnost stravování, MHD

### Záporné stránky

- **Chyby při vychystávání zboží** – od ledna přibýly v sortimentu ejpovického skladu nákladní a speciální pneumatiky.<sup>24</sup> Co se týče osobních pneumatik, sortiment se nezměnil, tudíž to nebylo pro skladníky nic nového. Přesto bylo v lednu velmi mnoho reklamací. V lednu činily špatně vychystané zásilky pro Nokian Tyres s.r.o.

---

<sup>24</sup> Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, skladníky jsme řádně proškolili ohledně speciálních a nákladních pneumatik.

8%. Bylo to způsobeno tím, že skladníci nebyli zvyklí na velké množství zásilek s malým počtem pneumatik<sup>25</sup> a zároveň nedodržovali vnitřní směrnice společnosti Geis pro vychystávání zásilek. Docházelo tedy k záměně zboží mezi jednotlivými zákazníky nebo pouze částečným dodávkám. V průběhu ledna došlo k nápravě těchto chyb a skladníci začali důsledně dodržovat směrnice. V únoru už činily chyby při vychystávání „pouze“ 3%, postupně se situace ustálila a reklamace se pohybují pod 1%

- **Pozdě vychystané zásilky** – přestože bylo dohodnuto, že budou vychystané všechny objednávky, které přijdou do 15,30 hodin, ve skutečnosti jsme se během ledna potýkali s velkými problémy a včas odešlo jen necelých 80% zakázek. Koncem ledna se situace začala stabilizovat a v polovině února se pohybovaly nevychystané zásilky kolem 2%. Opět tento problém souvisel zejména s nedodržováním interních směrnic pro vychystávání zásilek a zároveň částečně pochybila administrativa ve skladu, která pozdě předávala informace skladníkům
- **Problémy s přepravou zboží** – další veliký nedostatek se objevil v přepravě. Zboží nebylo doručováno včas, zůstávalo na depech, řidiči jezdili k zákazníkům pozdě, aniž nás o tom informovali. Jelikož společnost Geis nemá dostatek svých aut, má smlouvu s desítkami malých lokálních přepravních společností. Tím se celková spolupráce značně komplikuje, vážne komunikace. S problémy přepravy jsme se potýkali až do dubna, kdy do Geisu nastoupila nová administrativní pracovnice, která se stará speciálně o zakázky společnosti Nokian Tyres s.r.o. a každý den v poledne posílá „Negativ Status“, kde jsou uvedeny zásilky, jež nebyly doručeny do jednoho pracovního dne, zjišťuje, proč nebylo zboží zavezeno včas a kdy nejdříve bude dodáno k zákazníkům, a sama kontaktuje a informuje zákazníky. Tímto se výrazně zkvalitnil poskytovaný servis a reklamace na dopravu se nyní pohybují kolem 2%
- **Nedostatek pneumatik** – velická nevýhoda u skladování v Ejpovicích je v případě, že je nedostatečná produkce nějakého výrobku, a tím trpí i čeští zákazníci, protože

---

<sup>25</sup> Dodávek pro německé a ostatní zahraniční zákazníky bylo podstatně méně, ale dodávky byly většího objemu.

se musí dělit o zboží se zákazníky ostatních států (zejména Německem). Jelikož skladové prostory v Jesenici měly velkou kapacitu, mohlo se v průběhu celého roku navážet zboží, aby ho byl dostatek během sezony, což je u zimních pneumatik říjen až listopad. Ejpovický sklad bohužel nemá takovou kapacitu, aby se mohly navážet zásoby na zimní sezonu v průběh celého roku

- **Kapacita skladu** - kapacity ejpovického skladu téměř nestačí požadavkům společnosti Nokian Tyres, už v průběhu dubna byl sklad naplněn z 92%. Tento sklad bohužel slouží jako odkladiště „starých“ pneumatik, tzn. vyrobených v roce 2006 a starších. Takovéto pneu jsou špatně prodejné, skandinávští a němečtí zákazníci je v žádném případě neakceptují. Jelikož se blíží zimní sezona a s tím spojené předskladnění českých zákazníků, je nutné nejpozději začátkem června začít vozit zásoby zimních pneumatik. V tuto chvíli pro ně není dostatek místa, proto provádíme analýzy a hledáme řešení, jak tuto složitou situaci vyřešit
- **Osobní vyzvednutí zboží a platba v hotovosti** – čeští zákazníci přišli o výhodu osobního vyzvedávání zboží; zákazníci z okolí Prahy už nedostanou zboží ten samý den, co si ho objednájí; není možná platba v hotovosti a tím pádem 2% slevy z celkové částky
- **Personální aspekt** – nutnost podání výpovědi 5 zaměstnancům z důvodu nadbytečnosti

## **Závěr**

V závěru mé práce bych ráda shrnula klady a zápory, které sebou uzavření vlastního skladu přineslo. Z výše uvedeného vyplývá, že uzavření skladu a přenechání zodpovědnosti za zásobování vlastních zákazníků na externí společnost přineslo české pobočce společnosti Nokian Tyres ve svém důsledku více problémů než přímého užítku. Uzavřít sklad bylo strategické rozhodnutí finského vedení, které muselo české zastoupení Nokianu respektovat a udělat maximum pro to, aby celá operace proběhla co nejlépe, aniž by se zhoršil poskytovaný servis českým zákazníkům. To se bohužel tak úplně nepovedlo.

Jsem přesvědčena, že za českou stranu společnosti Nokian Tyres udělali všichni zúčastnění maximum. Společnosti Geis byly poskytnuty všechny dostupné informace a zaměstnanci společnosti Nokian strávili spoustu času v ejpovickém skladu proškolením skladníků. Bohužel společnost Geis celou situaci podcenila, a to především v oblasti vychystávání zásilek pro české zákazníky. Všichni zodpovědní pracovníci společnosti Geis vycházeli z vlastní zkušenosti, že když bez větších problémů funguje zásobování německých zákazníků, budou v pořádku i zásilky pro české zákazníky. Ale zde je velký rozdíl – německé zastoupení mělo svůj malý flexibilní sklad (který byl uzavřen v dubnu 2008), ze kterého dodávalo zásilky o malém množství. Z ejpovického skladu byly německým zákazníkům expedovány zásilky o minimálním množství 20ti kusů. Oproti tomu čeští zákazníci objednávají několikrát denně, třeba i jen jedno kolo. Proto je celkový počet zásilek mnohonásobně větší než pro německý trh. Dočasným zhoršením kvality poskytovaných služeb došlo ke snížení spokojenosti českých zákazníků, které ve svém důsledku způsobilo přechod některých z nich ke konkurenci. Naštěstí se zaměstnancům společnosti Nokian Tyres podařilo získat většinu ztracených zákazníků zpět.

Navazujícím krokem na proces uzavření vlastního skladu a realizace přechodu logistiky do rukou externí společnosti byla implementace softwarového nástroje, který má zabezpečit srozumitelnou společnou platformu pro všechny účastníky celého řetězce. Touto společnou platformou se stal nástroj Oracle R12, jehož implementace proběhla

poměrně velmi úspěšně. Celý systém byl 1. května 2008 spuštěn a přes prvotní problémy byl nasazen do ostrého provozu. Sice je zde stále několik nedostatků, které se musí vyřešit, ale toto neohrožuje dodávky zboží a fakturaci českým zákazníkům. V průběhu měsíce května stále probíhá školení zaměstnanců, přičemž po celou dobu jsou k dispozici konzultanti ze společnosti Oracle Finsko. V polovině června (po první měsíční uzávěrce) bude provedeno zhodnocení celé implementace a přechod na rutinní provoz bez stálé přítomnosti finských konzultantů.

V současné době řeší společnost Nokian Tyres ve spolupráci se společností Geis zásadní problém týkající se nedostatečné kapacity skladu v Ejpovicích, zejména pak nedostatek klecí potřebných pro skladování pneumatik. Situace je natolik vážná, že v jeden moment bylo nutno vyhlásit stop stav na veškeré další dodávky do skladu. Bohužel ani finský sklad už nemá žádné volné kapacity. Z tohoto důvodu je nutné vyprodat zejména pneumatiky staré výroby, které jsou špatně prodejné a zaujímají značné prostory.<sup>26</sup> Tato kritická situace musí být vyřešena nejpozději do konce června, kdy musí být zahájeno navážení pneumatik potřebných pro předskladnění na nadcházející zimní sezonu.<sup>27</sup>

I přes veškerá negativa, která jsem zmínila, si dovoluji zkonstatovat, že celý proces od uzavření skladu, změnu dopravní společnosti, přes dočasné softwarové řešení až do implementace Oracle R12 proběhl velmi úspěšně. V červnu zahajuje společnost Nokian Tyres s.r.o. další projekt, který má napomoci ke zlepšení poskytovaných služeb. Pod názvem „Nokian Store“ bude zaveden systém, který umožní objednávání zboží přes internet a nahlížení na aktuální stav skladu. Ve spojení s novou organizací skladování a logistiky bude tento systém představovat výrazné zlepšení služeb zákazníkům, které sebou jistě přinese i následné zvýšení obchodního úspěchu značky Nokian Tyres.

Závěrem si dovoluji podotknout, že ve své práci neuvádím žádná ekonomická data proto, že společnost Nokian Tyres s.r.o. považuje tyto informace za důvěrné a nepřeje si jejich zveřejnění.

---

<sup>26</sup> Exportní manažeři nabízejí tyto pneumatiky se značnou slevou, jelikož je situace opravdu kritická.

<sup>27</sup> Jen pro české zákazníky je nutné zajistit předskladnění 50 000 kusů pneumatik!

## Seznam použité literatury

1. CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-41.
2. JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika. 1. a 2. část. 2. přepr. a dopl. vyd.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3128-8.
3. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
4. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.
5. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika teorie a praxe*. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0573-3.
6. STEHLÍK A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
7. STUART EMMETT. *Řízení zásob*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Způsob skladování v ejpovickém skladu

Příloha č. 2: Převážení pneumatik v klecích



**Příloha č. 1: Způsob skladování v ejpovickém skladu**



## **Příloha č. 2: Převoz pneumatik v klecích**

